

Al margen del poder. Los alpaqueros huancavelicanos	Título
Quicaño, Isabel - Autor/a	Autor(es)
Perú Hoy no. 16. Luces y sombras del poder (2009)	En:
Lima	Lugar
DESCO, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo	Editorial/Editor
2009	Fecha
	Colección
Servicios financieros; Empresas; Estado; Relaciones de poder; Alpaqueros; Exportaciones; Industria textil; Mercado interno; Perú;	Temas
Artículo	Tipo de documento
<a href="http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Peru/desco/20100313020405/13_Sierra.pdf">http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Peru/desco/20100313020405/13_Sierra.pdf</a>	URL
Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.0 Genérica <a href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/deed.es">http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/deed.es</a>	Licencia

**Segui buscando en la Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO**

<http://biblioteca.clacso.edu.ar>

**Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO)**

**Conselho Latino-americano de Ciências Sociais (CLACSO)**

**Latin American Council of Social Sciences (CLACSO)**

[www.clacso.edu.ar](http://www.clacso.edu.ar)



Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales  
Conselho Latino-americano de Ciências Sociais  
Latin American Council of Social Sciences



# **Al margen del poder. Los alpaqueros huancavelicanos**

*Isabel Quicaño*



## Introducción

Generalmente el estado de pobreza y crisis histórica permanente a la que se enfrenta la sociedad alpaquera<sup>1</sup>, se explica haciendo alusión a la eficiencia de los rebaños de alpacas y los productos obtenidos de ellos en campo, por parte de los productores, constatándose que la irrisoria renta alcanzada en el mercado de productos<sup>2</sup>, se debe principalmente a factores como la deficiente gestión en el proceso productivo, la ausencia de infraestructura productiva, la limitada oferta de los servicios de asistencia técnica y la ausencia de servicios financieros, entre otros, cuya acumulación se traduce en la «baja calidad de la fibra de alpaca ofertada al mercado»<sup>3</sup>. Sin embargo, la crisis económica global nos demuestra que tanto en situaciones como ésta, como en momentos de crecimiento, alguien nunca pierde... y no son precisamente los más «eficientes» en términos productivos. En

---

<sup>1</sup> FONCODES. *Mapa de Pobreza del Perú*. Lima: Portal del Estado Peruano, 2000, 2004, 2006.

<sup>2</sup> El ingreso promedio mensual de una familia alpaquera en el Perú es S/. 266, y anualmente \$ 800 por la venta de fibra, carne y pieles de alpaca. Torres, Daniel. «Entre el pasado y la innovación. La fibra de alpaca en el sur peruano». En: *Perú Hoy: Mercados globales y des(articulaciones) internas*, n° 12. Lima: Desco, 2007.

<sup>3</sup> Aludimos el producto fibra como el principal ingreso para las familias alpaqueras pues representa el 90% del total (Desco, 2009).

otras palabras, constatamos que existe una serie de elementos más allá del eslabón primario de la cadena de valor de la alpaca, que explican la situación actual de este sector.

En esta lógica, destaca la negociación de intereses y la prevalencia de ellos en el mercado; en otros términos, es el grado de relación de poder que ejercen los actores del sector alpaquero en este espacio de valor, el que explica su situación, que además se ha agravado con el modelo económico neoliberal imperante.

El sector alpaquero (caso Huancavelica), cuenta con dos grupos estables de actores participantes. De un lado, están los actores principales que intervienen directamente en el proceso: los productores, los agentes intermediarios y las empresas textiles. De otro, están los actores secundarios: instituciones públicas, ONG, proveedores de servicios y agentes financieros; que intervienen principalmente en la producción primaria, buscando mejorar la competitividad y rentabilidad de la producción de alpacas.

Los productores, son 120,000 familias a nivel nacional, que viven en las zonas alto andinas, entre los 3,800 y 4,800 m.s.n.m. El 80% de ellas cuenta con pequeñas y medianas explotaciones (entre 50 y 100 cabezas de ganado), situación que se agravó tras la parcelación de las empresas asociativas, a mediados de la década del ochenta. Los intermediarios comerciales de la fibra de alpaca (alcanzador, rescatista, minorista y mayorista), las pequeñas empresas emergentes de la fibra (asentadas en la ciudad de Juliaca y Sicuani, del sur del país), la gran industria transformadora y exportadora (instalada en la ciudad de Arequipa), la industria de la moda (ubicada en Europa y Asia principalmente) y el consumidor final (también ubicado en Europa y Asia principalmente), completan el cuadro de actores principales.

En este marco, el presente texto da cuenta de las relaciones de poder en el sector alpaquero de la Región Huancavelica (zona

central del país), que se deriva directamente en los ingresos de un sector de la población, y que si bien posee características generales de los altos Andes, tiene particularidades propias por su ubicación que la diferencian del primer bloque productor de alpacas del país (Puno, Cuzco y Arequipa).

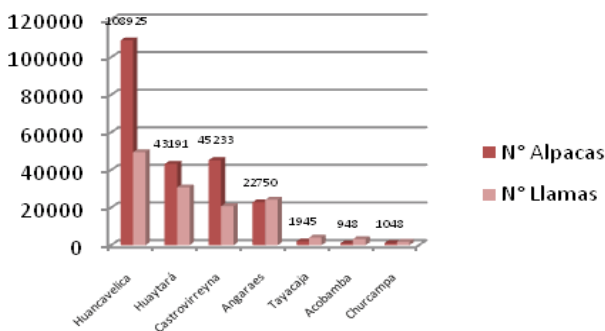
### **Contexto regional de la actividad económica alpaquera**

Según el Plan Estratégico Regional de Desarrollo para el Sector Alpaquero de Huancavelica 2007-2017<sup>4</sup>, la producción alpaquera huancavelicana está posicionada en el cuarto lugar a nivel nacional después de Puno, Cuzco y Arequipa, con el 6.5% de la producción nacional, que alcanza a 5, 136,100 animales. En el plano regional, cuatro de las siete provincias involucran el potencial alpaquero de la región (Huancavelica, Huaytará, Castrovirreyna y Angaraes), constituyendo el corredor económico central regional de los camélidos sudamericanos, donde se desenvuelven alrededor de 18,000 familias en torno a esta actividad económica, 99% de las cuales se ubican en el marco de la comunidad campesina y 1%, en el de la propiedad privada.

---

<sup>4</sup> Mesa Regional de Concertación del Sector Alpaquero de Huancavelica (MECOALP- Huancavelica). Plan de Desarrollo Estratégico del Desarrollo del Sector Alpaquero de Huancavelica-Perú, aprobado con Ordenanza Regional N° 118-Gob. Reg-Hvca/CR, el 2008.

Provincias	N° alpacas	N° llamas	Total	%
Huancavelica	108925	49445	158370	44
Huaytará	43191	30737	73928	21
Castrovirreyna	45233	20678	65911	18
Angaraes	22750	24110	46860	13
Tayacaja	1945	4041	5986	2
Acobamba	948	3245	4193	1
Churcampa	1048	1809	2857	1
<b>Total</b>	<b>224040</b>	<b>134065</b>	<b>358105</b>	<b>100</b>
<b>%</b>	<b>63</b>	<b>37</b>	<b>100</b>	



Fuente: Mesa Regional de Concertación del Sector Alpaquero de Huancavelica (MECOALP). Huancavelica, 2007.

## Los actores directos

1. Las organizaciones de productores son: Asociación de Productores de Camélidos Andinos (APROCASH), Asociación de Productores de Alpacas Registradas (APAR) Huancavelica, Asociación de Promotores Alpaqueros (APROAL) Huancavelica, Sociedad Productores Alpaqueros (SPAR)

## Huancavelica y Federación Regional de Productores Alpaqueros de Huancavelica - FRPAH<sup>5</sup>.

### Mapa de interés de los productores en la Región Huancavelica

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos / mandatos / alianzas
Familias de productores alpaqueros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad productiva económica exclusiva.</li> <li>• Obtener mayores ingresos para sus familias mediante mejores formas de negociación de los productos de sus alpacas, especialmente la fibra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas en la capitalización de los rebaños alpaqueros (alta tasa de mortalidad de crías y bajas tasas de fertilidad y natalidad), ligados a los volúmenes de producción.</li> <li>• Deficiente calidad de los productos de la alpaca.</li> <li>• Débil organización de los productores <u>para la negociación de los productos</u> de la alpaca. Escaso poder de negociación y organización de la oferta.</li> <li>• Los costos de transporte de fibra acopiada por los intermediarios a las plantas de transformación son altos (Puno y Arequipa), y son cobrados directamente al productor de Huancavelica mediante los precios que generalmente son inferiores al resto del país.</li> <li>• Débil o ninguna participación en los procesos de participación ciudadana local y regional (Presupuesto participativo, Mesas temáticas, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alpaca como recurso productivo, mano de obra para mejorar la calidad del recurso.</li> <li>• Los productores están organizados en comunidades campesinas regidas por la Ley de Comunidades Campesinas, que podría favorecer positiva y negativamente en la negociación de intereses en la comercialización de su producto fibra.</li> <li>• La comunidad campesina es la organización natural de la zona. En su mayoría, no cuentan con aliados estratégicos formales, excepto aquellas comunidades que operan proyectos con ONG o instituciones estatales del sector, cuya relación es de tipo temporal e informal.</li> </ul>

<sup>5</sup> **desco**. «Sistematización de la experiencia de formación de promotores alpaqueros en Huancavelica». *Proyecto Promotores alpaqueros competitivos liderando la extensión rural en Huancavelica*. Huancavelica, 2009.



Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos / mandatos / alianzas
APROAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar su organización como representativa de la región para la comercialización organizada de los productos de la alpaca. Propuesta, por sus acciones, como la representación gremial de los productores.</li> <li>• Generar ingresos adicionales para sus familias a partir del uso de conocimientos adquiridos, influencia o incidencia en políticas públicas a partir de sus experiencias, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia el interior de la organización: existe dificultad en el manejo empresarial del emprendimiento.</li> <li>• Dirigentes con mucha voluntad pero con limitada capacidad de gestión e información y conocimientos sobre los desenvolvimientos económicos de la cadena productiva y el poder de las empresas arequipeñas.</li> <li>• Mínimo nivel de capitalización del emprendimiento de acopio de fibra de alpaca por deficiencias en la gestión del negocio y desconocimiento del mercado.</li> <li>• Al exterior, la APROAL atraviesa las mismas dificultades que otros intermediarios que actúan en el mercado de la región.</li> <li>• Necesitan información y conocimientos de mercado para mejorar sus competencias desde el punto de vista de la negociación de intereses (precios).</li> <li>• Dificultades para el acceso y administración de capital de trabajo mediante entidades crediticias. (APROAL capta sólo 10% de la fibra producida en la región y aunque las proyecciones son mayores, tienen limitaciones en el capital de trabajo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha generado confianza en los productores y capacidad de convocatoria, por su seriedad (valorización adecuada del peso y calidad del producto).</li> <li>• Actualmente cumplen el papel de regulador de precio de la fibra en el mercado regional.</li> <li>• Negocia con empresas mayoristas de Puno y Arequipa, volúmenes de fibra acopiados a nivel regional con valor agregado (categorización y clasificación), logrando pagar mejores precios por la fibra a los productores.</li> <li>• Se ha convertido en un referente a nivel regional de organización de productores que realizan actividades de comercialización organizada.</li> <li>• Sus estatutos comprenden la formación de emprendimientos para la comercialización de los productos de la fibra de alpaca. Están formalizados ante Registros Públicos, tienen RUC y conducen dos negocios mediante comités: el acopio de la fibra y la venta de productos veterinarios (Agroveterinaria el Alpaquero).</li> <li>• Cuenta con un convenio de colaboración con desco como asesor y aliado estratégico.</li> </ul>

Fuente: Encuesta a grupos de interés, julio 2009.

2. El grupo de los Intermediarios está compuesto por 22 alcanzadores y rescatistas en el ámbito regional (se asientan en los distritos y recorren las unidades productivas a lo largo de las comunidades); 3 intermediarios regionales de fibra de alpaca: Alfonso Mamani (Acopiador de MICHELL), Mauro Guillén, (acopiador de PROSUR) y Pascual Censia

(acopiador de INCA TOPS), quienes se autodenominan representantes de las empresas mencionadas; y 2 mayoristas o intermediarios nacionales, compradores de fibra de alpaca y lana de ovino: Fibrandina y Negociaciones Santa Isabel, ambos de procedencia puneña y con operatividad permanente en la región central del país<sup>6</sup>.

***Mapa de interés de los intermediarios comerciales  
de fibra de alpaca***

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos / mandatos / alianzas
Intermediarios regionales: Alfonso Mamani, Mauro Guillén, Pascual Censia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanecer vigentes en el mercado de la fibra de alpaca de la región, mediante redes de alcanzadores en los distritos y prestando servicios de esquileo a los productores.</li> <li>• Tener mejores lazos de confianza con sus proveedores y sus clientes.</li> <li>• Obtener mayores ganancias de la comercialización de la fibra de alpaca.</li> <li>• Mantener débil el sistema de producción y acopio - comercialización de fibra de alpaca de los productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los alcanzadores en las comunidades son poco competitivos y estratégicos en los precios para acopiar volúmenes de fibra de alpaca significativos para el negocio.</li> <li>• Incremento de alcanzadores y rescatistas, incluso extra regionales (Puno) que se desplazan al interior de las comunidades.</li> <li>• La modalidad de compra de fibra a los productores, al igual que los alcanzadores y rescatistas, es «al barrer» pues obtienen mayores utilidades, realizando posteriormente el categorizado y clasificado.</li> <li>• La presencia de la APROAL como comercializador de fibra se convierte en una amenaza para ellos.</li> <li>• Los productores perciben una indebida valorización de su producto (peso y calidad).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos de capital para el negocio otorgados previamente por la industria arequipeña y los intermediarios regionales, garantizados durante todo el año.</li> <li>• Alto grado de relación con los productores mediante compadrazgo y prebendas de fibra por alimentos y dinero en efectivo.</li> <li>• Alianza comercial con alcanzadores y rescatistas regionales.</li> <li>• 90% de los intermediarios locales son informales.</li> <li>• El volumen acopiado de fibra de alpaca regional por los intermediarios alcanza el 90%.</li> </ul>

<sup>6</sup> Borda, Aníbal; Ottone, Gissela; Quicaño, Isabel. «No sólo de fibra viven los alpaqueros». *Perú Hoy: Mercados globales y des(articulaciones) internas*, n° 12. Lima: **desco**, 2007.

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos / mandatos / alianzas
Intermediarios nacionales: Fibrandina y Negociaciones Santa Isabel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformar la fibra de alpaca acopiada y posicionarse en la cadena productiva, en coordinación con los grupos industriales ya establecidos en el mercado.</li> <li>Mantener los esquemas tradicionales de comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los intermediarios regionales entregan la fibra «curada»* a los intermediarios nacionales, lo que desprestigia la calidad de fibra comprada en Huancavelica.</li> <li>La cantidad de fibra fina procedente de Huancavelica ha disminuido considerablemente en los últimos años, y por tanto, el rendimiento de la transformación de prendas finas de alta calidad.</li> <li>La organización de los productores y la capacitación para darle valor agregado inicial a la fibra, los ha dotado de mejores herramientas para la negociación del producto frente a los intermediarios, lo cual rompe el esquema tradicional de comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poseen plantas transformadoras de fibra instaladas y talleres de tejido donde transforman parte de su acopio, sin dejar de cumplir sus cuotas de fibra con sus patrocinadores industriales.</li> <li>Empresas formalmente constituidas que han pasado de rescatisas a acopiadores nacionales de fibra de alpaca, y actualmente de acopiadores a transformadores y exportadores de fibra cardada y peinada y/o prendas de vestir.</li> <li>Son empresas familiares de interés netamente lucrativo.</li> <li>Al ser intermediarios de nivel nacional, tienen la capacidad de determinar los precios de la fibra en el país, en <u>asociación o coordinación</u> con la industria nacional según sus intereses.</li> </ul>

Fuente: Encuesta a grupos de interés, julio 2009.

\* Es decir alterada con tierra, agua y restos de polietileno.

3. La industria textil arequipeña está compuesta por las siguientes empresas grandes: MICHELL y Cía. S.A., Productos del Sur S.A. PROSUR, INCA TOPS S.A., además de Clasificadora de Lanas Macedo SAC, Lanas y Curtiduría Valencia SRL, Internacional de Comercio SAC, Texao Lanas SAC, Fibras y Lanas del Perú SAC, Negociación Lanera del Sur S.A., catalogadas como empresas medianas que exportan pelo fino cardado o peinado de alpaca o llama, así como hilados de pelo fino sin acondicionar para venta al por menor<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Estadísticas de exportación e importación. Rubro: textiles. 2008.

### *Mapa de interés de la industria textil en el Perú*

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos / mandatos / alianzas
Industria textil arequipeña de fibra de alpaca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el liderazgo monopolístico nacional e internacional de la transformación y comercialización de fibra de alpaca.</li> <li>• Obtener la mayor parte de la utilidad de la cadena de la fibra de alpaca, al menor costo posible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria industrial obsoleta de transformación de fibra en el Perú.</li> <li>• 40% de la capacidad industrial de transformación ociosa, debido a que esta maquinaria es especializada para la transformación de fibra fina y la producción nacional es mayoritariamente gruesa.</li> <li>• Preocupación por la baja calidad de la fibra de alpaca en el país, que reduce los rendimientos (utilidades) a la transformación. De allí la implementación de centros de mejoramiento genético de la alpaca, como centros de oferta tecnológica, venta de reproductores, centro cuarentenario de exportación de animales en pie, capacitación y fines turísticos (Fundos: MALLQUINI implementado por MICHELL y PACOMARCA por INCA TOPS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen relación y alianzas comerciales con empresas industriales de Europa y Asia.</li> <li>• Han promovido las Normas Técnicas Peruanas de Transformación de fibra.</li> <li>• Alto grado de relacionamiento y lobby a nivel político gubernamental. Fueron los únicos representantes de la cadena textil de fibra de alpaca en la reunión APEC.</li> <li>• Empresas formalmente constituidas.</li> <li>• Capacidad de manipulación del precio de la fibra en el mercado nacional e internacional.</li> </ul>

Fuente: Encuesta a grupos de interés, julio 2009, y recopilación de información secundaria.

4. Los consumidores de la fibra de alpaca en el entorno nacional alcanzan el 0.7%; 99.3% de la producción es para el mercado internacional, siendo Italia el mayor consumidor (40% del volumen de exportación), seguida por China (37%), Japón (6%), Reino Unido (5%), Taiwán (3%) y otros países (9%)<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Estadísticas de exportación e importación. Rubro: textiles. 2008.

### *Mapa de interés de los consumidores de fibra de alpaca en Huancavelica*

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos / mandatos / alianzas
Artesanos de fibra de alpaca de la Región Huancavelica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar prendas de vestir y accesorios a partir de la fibra de alpaca, para comercializarlas directamente en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de capacitación en diseño, uniformidad de producción y nuevas técnicas de tejido, telar, entre otros.</li> <li>Insumos insuficientes y altamente costoso (hilos finos teñidos de fibra de alpaca), porque este valor agregado no se realiza en la región.</li> <li>Los pedidos de transformación de prendas de vestir de fibra han incrementado en precio, sin embargo éste no llega al artesano.</li> <li>Presencia de empresas intermediarias de comercialización de artesanías como Centro de Innovación Tecnológica (CITE) Textil Camélidos, Wayra, Buenaventura, entre las más importantes, que obtienen mejores ganancias que los artesanos.</li> <li>Desconocimiento del mercado para la colocación de sus productos.</li> <li>Lógica de trabajo individual por oferta de productos, sin enfoque de demanda; lo que conduce a la escasa capacidad de organización de la oferta (volúmenes de comercialización adecuados).</li> <li>El producto artesanal huancavelicano no se diferencia del de otras regiones del país, haciendo falta una buena cuota de innovación. Escasa valoración de los patrones culturales artesanales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agrupados en Asociaciones, funcionan a nivel de emprendimientos sin formalización, son proveedores de mano de obra artesanal a empresas intermediarias de comercialización de artesanías.</li> <li>Sin presencia gremial o institucional en la región.</li> </ul>
Empresas intermediarias de comercialización de artesanías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr las mayores colocaciones de artesanías en el mercado nacional e internacional, al menor costo de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hilados de fibra fina en el mercado local escasean; se abastecen de la industria arequipeña, lo cual incrementa los costos de producción.</li> <li>Altos costos de diseño y capacitación para el desarrollo de productos de fibra de alpaca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas formalmente constituidas, es el caso de CITE. Textil Camélidos también presta servicios de capacitación y de transformación artesanal de la fibra, sin embargo, sus actividades de articulación con compradores de artesanías, son cobrados como servicio a los artesanos.</li> </ul>

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos / mandatos / alianzas
<p>Textil S y P Simonato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresario italiano naturalizado en el Perú (ex empleado de Sarfaty), que posee pequeña planta de hilados en la ciudad de Lima. Con interés de generar circuitos económicos de valor diferentes al de Arequipa en el país, para incrementar sus ganancias con responsabilidad social (interesada en compartir riesgos y utilidades en el negocio), a fin de acceder a nichos de mercado alternativos europeos.</li> <li>• Convertir a Huancaavelica, a través de la inversión privada, en un centro de procesamiento previo de fibra de alpaca, por su ubicación geográfica estratégica ya que agrupa a la producción de la zona central del país (Ayacucho, Apurímac, Junín, Pasco), para prestar servicios de transformación de fibra gruesa de alpaca en tops, tejidos é hilados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficientemente conocida por los productores, sus relaciones comerciales han sido generalmente con intermediarios de la industria como proveedores de fibra para hilado. Desearía relacionarse directamente con los productores.</li> <li>• Contrata servicios de clasificado, lavado, cardado y peinado de fibra a la industria arequipeña, de la que desearía desligarse.</li> <li>• Los contratos comerciales con los productores a la fecha no han sido fluidos y ha requerido de proveedores intermediarios, pues aún los productores no entienden que la relación esperada es de tipo empresarial y no caritativa para los periodos de crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa formalmente constituida, reconocida por la Cámara de Comercio de Lima, que presta también servicios de capacitación y asesoramiento en instalación y preparación de plantas de transformación.</li> <li>• Posee buenas relaciones con industriales italianos transformadores de fibras naturales.</li> <li>• En el Perú, Fausto Simonato ha logrado posicionarse en el mundo de los textiles, incluso integra la vice presidencia de la Asociación Peruana de Técnicos Textiles, y es miembro del consejo directivo del SENATI para asuntos textiles.</li> <li>• Ha desarrollado tecnología para el procesamiento de fibra gruesa de alpaca y llama.</li> </ul>

Fuente: Encuesta a grupos de interés, julio 2009.

### ***Los actores indirectos***

Las siguientes instituciones conforman este grupo:

1. El Gobierno Regional de Huancavelica, cuya participación en el sector es coordinada por medio de la Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente y la Gerencia de Desarrollo Económico; 2. La Universidad Nacional de Huancavelica - UNH; 3. La Dirección Regional Agraria, Dirección de Promoción de Crianzas - Huancavelica; 4. El Centro de Innovación Tecnológica CITE TEXTIL Camélicos Sudamericanos; 5. El Servicio Nacional de Sanidad Agraria - Huancavelica SENASA; 6. El Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos AGRORURAL; 7. El Proyecto P.R.A. Buenaventura; 8. El Organismo Público Descentralizado Sierra Exportadora; 9. La ONG *desco* Programa Sierra Centro; 10. La ONG Vecinos Perú; 11. La ONG San Javier del Perú; 12. La ONG Kausay - IREA; 13. La ONG Sicra; 14. La ONG Madre Coraje; 15. ENIEX VFS CICDA.

Las instituciones mencionadas y las organizaciones de productores han conformado un espacio de diálogo denominado la Mesa Regional de Concertación para el Sector Alpaquero de Huancavelica (MECOALP).

## *Mapa de interés de actores indirectos del sector alpaquero de Huancavelica*

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos / mandatos / alianzas
Gobierno Regional de Huancavelica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura política del gobierno regional al tema del desarrollo alpaquero de la Región Huancavelica.</li> <li>• Orientar proyectos de inversión pública mediante los presupuestos participativos en el sector alpaquero.</li> <li>• Orientar políticas de desarrollo para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo burocrático del proyecto PROALPACA y de los proyectos de inversión pública en el sector alpaquero (en el año fiscal actúan 3 a 4 meses, respondiendo inoportunamente al calendario alpaquero anual).</li> <li>• PROALPACA es un proyecto regional netamente productivo sin articulación con el eslabón comercial y de transformación de la fibra de alpaca.</li> <li>• Los productores han señalado diversas insatisfacciones frente al proyecto, por lo cual ha paralizado actividades hasta rediseñar su funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidad pública de gobierno con funciones para promover el desarrollo de la población en su conjunto.</li> <li>• En la Región Huancavelica se gestiona el proyecto PROALPACA, de envergadura regional, con actividades de capacitación y asistencia técnica en el eslabón productivo a nivel de las comunidades campesinas alpaqueras.</li> </ul>
Sierra Exportadora y AGRO RURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular a los actores de la cadena productiva de la fibra de alpaca, para mejorar sus ingresos económicos a partir de la venta de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las capacidades institucionales para articular eficientemente a los productores en la cadena, se ven limitadas por la amplia variedad de productos manejados en relación al personal del proyecto.</li> <li>• No existe una estrategia clara para el tema comercial de la fibra de alpaca en la región. Esta se limita a la capacitación mediante terceros, en el eslabón productivo y en la categorización de fibra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismo Público Descentralizado con funciones específicas en la articulación de las cadenas productivas.</li> <li>• Amplia apertura por parte de los miembros del equipo de Sierra Exportadora de la sede regional de Huancavelica.</li> <li>• Institución con capacidad de recepción de propuestas exitosas en el ámbito comercial y capacidad de incidir en políticas públicas.</li> </ul>



Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos / mandatos / alianzas
Ministerio de Agricultura y OPD (SENASA, EX CONACS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normar la producción agrícola pecuaria de la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitados recursos para brindar apoyo en la extensión pecuaria.</li> <li>• SENASA trabaja con enfermedades priorizadas de interés nacional (aftosa y lengua azul, en vacunos; hepatitis aviar y Newcastle, en aves), es decir, las del sector alpaquero no han sido priorizadas.</li> <li>• EX CONACS ha sido absorbido por el INRENA y el MINAG, pasando a estas entidades sus funciones que se han diluido en el ámbito regional y no se perciben actividades.</li> <li>• El sector de los productores ha manifestado ausencia del Estado al no contar con una entidad que promueva el sector en el ámbito regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades gubernamentales de orden nacional con capacidad normativa y de oficialización de actividades productivas.</li> </ul>
ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a mejorar las condiciones de vida de las familias en la Región Huancavelica.</li> <li>• Liderar propuestas de desarrollo, incidiendo en políticas públicas y de cooperación.</li> <li>• Promover junto al sector alpaquero regional, alternativas de desarrollo para mejorar su calidad de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen otras metodologías de intervención poco serias de algunas instituciones no gubernamentales en la región, que perjudican el desarrollo del sector y desprestigian a aquellas que si cuentan con una propuesta y apuesta institucional de desarrollo del sector.</li> <li>• Existe amplia expectativa por parte de los productores alpaqueros de la región en relación a las ONG, sin embargo, sus acciones son limitadas a comunidades donde se realizan los proyectos con fuentes de cooperación nacional e internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas ONG con trayectoria institucional comprobada en el tema, realizando investigación y promoción del desarrollo al servicio del país.</li> <li>• Aplicación de propuestas de desarrollo basadas en las potencialidades locales sociales y productivas, con reconocimiento en el ámbito nacional e internacional.</li> </ul>

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos / mandatos / alianzas
Universidad Nacional de Huancavelica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en el esfuerzo nacional encaminado a la promoción integral del hombre, la promoción y conservación de la cultura y el desarrollo del país.</li> <li>• Realizar y fomentar la investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La concepción regionalista de algunos profesionales, bloquea la integración y la concertación con centros académicos similares del ámbito nacional, a favor de los productores.</li> <li>• La proyección académica universitaria es débil en presencia, y no acorde a las demandas tecnológicas de la población alpaquera de Huancavelica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la autogestión de los profesionales en sectores rurales como el sector alpaquero, promocionando de esta manera, nuevos empleos calificados en este sector.</li> <li>• Es una institución académica, autónoma, con gobierno democrático, sin fines de lucro y al servicio de la sociedad; cuya misión es: investigar, enseñar y aprender, en función de la realidad peruana, conservando, acrecentando y transmitiendo el conocimiento y la cultura universal.</li> </ul>
Empresas mineras (Buenaventura, San Genaro, Calipuy) y de Servicios gasíferos (Perú LNG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotar los recursos minerales ubicados en la zona alpaquera.</li> <li>• Transporte de gas de Cuzco a Lima pasando por la zona alpaquera de Huancavelica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actividad minera genera ingresos competitivos en los productores, en relación a la actividad productiva alpaquera que estos desarrollan.</li> <li>• Riesgos ambientales que podrían dañar el ecosistema productivo alpaquero.</li> <li>• Establecimiento de actividades en comunidades alpaqueras con dificultad, habiendo cedido la ampliación de cupos laborales a la comunidad en sus obras.</li> <li>• Relación tensa con comunidades alpaqueras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con recursos económicos para ejercer poder en los niveles nacionales (normatividad, contrataciones legales con el Estado, etc.).</li> <li>• En las zonas donde interviene, deben implementar acciones de responsabilidad social, para compensar los daños ambientales y sociales.</li> </ul>
Proyecto especial Tamboccaracocha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolectar la mayor cantidad de agua de las comunidades alpaqueras de Huancavelica, para ejecutar un proyecto de agroexportación para Ica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un plan de manejo de cuenca desde la colección hasta la distribución de agua, generando problemas económico-sociales en las comunidades campesinas alpaqueras de la zona.</li> <li>• Comunidades alpaqueras denunciaron la implementación del proyecto Tamboccaracocha a la corte Internacional del Agua con sede en México, y lograron la recomendación definitiva de no ejecución del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionan amparados en la Leyes que favorecen a los productores agroexportadores de Ica, y perjudican a los alpaqueros de Huancavelica. La relación entre ambos es de conflicto.</li> </ul>

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos / mandatos / alianzas
Mesa de Concertación del Sector Alpaquero de Huancavelica MECOALP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar herramientas de gestión del desarrollo alpaquero.</li> <li>• Proponer e incidir en lineamientos de políticas generales para el desarrollo del sector alpaquero, considerando los aspectos socioeconómicos, organizativos y políticos.</li> <li>• Dinamizar los aspectos técnico-productivos (cadena productiva de la alpaca), respetando las estrategias y enfoques de desarrollo de los distintos agentes.</li> <li>• Promover espacios de debate, reflexión, investigación, sistematización, actualización y de propuestas de alternativas viables para el desarrollo del sector, además de ejercer vigilancia a todo nivel entre los actores involucrados.</li> <li>• Realizar el análisis sostenido del contexto alpaquero local, regional, nacional e internacional, a fin de compartirlos y masificarlos entre los diferentes actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de los miembros de la MECOALP (21 instituciones e institucionalidades entre las organizaciones de productores, organizaciones privadas, ONG, empresas, y las instituciones públicas del gobierno central y la región), en la actualidad es dinámica; sin embargo, la organización de los productores aún no ha recobrado entre sus bases representatividad, por tanto, la Mesa está fragmentada.</li> <li>• Los procesos de concertación toman un considerable tiempo, por tanto, las propuestas generadas para el desarrollo en este espacio, tardan en implementarse a nivel de proyectos o acuerdos de incidencia política.</li> <li>• Se han generado en la MECOALP planes y otros instrumentos de gestión que necesitan ser monitoreados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve y dinamiza las relaciones entre los actores del sector alpaquero, mediante la concertación para el desarrollo sostenido del sector.</li> <li>• Ejerce liderazgo en la convocatoria de los actores del sector alpaquero, a fin de cumplir con sus objetivos, liderando procesos organizativos multisectoriales.</li> <li>• Fomenta la direccionalidad del desarrollo del sector alpaquero, mediante la concertación de intereses, expresados en la Agenda Regional del Sector Alpaquero, a través del diálogo interinstitucional.</li> <li>• Promueve el apoyo de la Cooperación Técnica y Financiera – Nacional e internacional –, para la ejecución de planes y programas del sector.</li> <li>• Vigilancia y alerta de los programas y proyectos que se vienen desarrollando en las diferentes instancias públicas y privadas.</li> <li>• Sirve de instancia de consulta, para la formulación de planes regionales, nacionales e internacionales, además de difundir información de valor a diferentes niveles.</li> </ul>

Fuente: Encuesta a grupos de interés, julio 2009.

### ***Los escenarios favorables y desfavorables para el desarrollo del sector alpaquero regional***

De la experiencia de los distintos actores se identifican como situaciones favorables, las fortalezas y oportunidades que se presentan para el sector. Entre las fortalezas de importancia destacan varias. Huancavelica, es el primer productor de fibra de alpacas de la zona central del país, y se encuentra estratégicamente ubicada, conformando el corredor central de los camélidos del Perú, pues se conecta con la zona alpaquera de Ayacucho y Apurímac, por el Sur, y por el norte con Junín, Pasco y la Sierra de Lima. El 40% de la población huancavelicana se dedica a la crianza de alpacas, reportando un recurso humano valorable por su adaptación al medio, que a su vez, posee saberes previos para la crianza de alpacas, además de una tradición textil ancestral. Los diferentes proyectos de desarrollo implementados en el sector, han sentado bases productivas importantes para el desencadenamiento de procesos de desarrollo, como la capitalización productiva y la incorporación de prácticas mejoradas en la gestión del rebaño (calendario alpaquero). Además, han conformado grupos especializados de intermediación tecnológica (con acreditación oficial del Ministerio de Educación), en 3 competencias demandadas por el mercado de servicios del sector: i) gestión productiva empresarial del rebaño, ii) manejo de la post cosecha de la fibra de alpaca, y iii) articulación empresarial alpaquera, que han iniciado la prestación de sus servicios en el ámbito regional.

La conformación y experiencia de un emprendimiento empresarial de los productores de APROAL (Asociación de Promotores Alpaqueros de Huancavelica), para el acopio organizado y la comercialización con valor agregado de la fibra de alpaca a nivel regional, cuyo récord alcanza hasta 8 campañas consecutivas, es otra fortaleza; finalmente, existen instituciones públicas, privadas y las organizaciones de los productores, insertas en una Mesa de Concertación para

el Desarrollo del Sector Alpaquero (MECOALP), que de manera articulada y concertada, pretenden mejorar los procesos en aras del desarrollo del sector.

Se identifican también oportunidades, que si se aprovechan adecuadamente, significarían réditos para el desarrollo: la instalación del proceso de participación ciudadana en el país y por ende en la región; el incremento de la identidad de la fibra de alpaca como producto diferenciado y emblemático del país y la región –declarado como «Alpaca, producto bandera nacional»–; el incremento de la demanda nacional e internacional de productos alternativos de fibra de alpaca. La Región Huancavelica está cercana a dos mercados nacionales importantes, Lima y Huancayo, con vías de comunicación interregionales asfaltadas. Otra oportunidad identificada es la existencia de plantas de transformación de fibra de alpaca instaladas en la ciudad de Lima, que prestan servicios industriales de menor costo en relación a las empresas arequipeñas; finalmente, el Gobierno Regional de Huancavelica muestra apertura política al desarrollo alpaquero en su conjunto, y mediante el presupuesto participativo se han destinado considerables montos para la ejecución de un programa integral de camélidos. Hay que considerar también la presencia de capitales privados de la minería y el gas natural de Camisea, interesados en generar impactos positivos en la actividad pecuaria de la zona, como parte de sus políticas de responsabilidad social empresarial (Buenaventura financia al Proyecto P.R.A.; Perú LNG financia acciones e infraestructura productiva para alpacas, en alianza con diferentes ONG, al igual que MINSUR-Barbastro).

Entre los factores desfavorables para el desenvolvimiento del sector, se identifican las amenazas, que son las siguientes: las reacciones negativas de la red de intermediarios de la industria textil arequipeña, ante nuevos actores, especialmente organizaciones de productores en la comercialización de fibra de alpaca; la descapitalización del rebaño alpaquero debido a efectos climáticos;

el constante cambio de las políticas sectoriales en el país; el alto desarrollo de productos sustitutos y sintéticos; el desarrollo genético de la alpaca en países como Canadá, Australia y Nueva Zelanda; y, finalmente, el abandono de la ganadería alpaquera por parte de los productores para acceder a empleos competitivos ofrecidos por la industria minera y gasífera, con remuneraciones por encima del promedio nacional laboral.

También se constatan las siguientes debilidades: la falta de compromiso por parte de los productores con sus organizaciones naturales, debido a la desconfianza en sus dirigentes por el débil liderazgo ejercido en los procesos de negociación de la fibra, correlacionados con los bajos niveles de autoestima dirigenal, debido al trato siempre marginal recibido por parte del Estado y la sociedad mayor; la existencia de importantes conocimientos ancestrales para el manejo del ganado y tradición textil, que necesitan ser recreados según las demandas de mercado; las prácticas ganaderas y la gestión misma de la explotación que necesitan masificarse e intensificarse, para lograr calidades estandarizadas en los rebaños.

Los escenarios favorables y desfavorables mencionados, nos permiten señalar las potencialidades a aprovechar, los riesgos y desafíos a enfrentar, y las limitaciones a superar. Estas son:

Potencialidades	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen recursos productivos y humanos para mejorar la eficiencia de la gestión productiva del rebaño alpaquero.</li> <li>• Posibilidades de obtener recursos económicos procedentes del Estado y el sector privado, para el incremento de los niveles de transformación de la fibra de alpaca en la Región Huancavelica.</li> <li>• Iniciativa y experiencias previas que estimulan el planteamiento de políticas públicas, para la mejora de la eficiencia de la gestión mercantil de la fibra de alpaca regional.</li> <li>• Disposición y clima político adecuado para el desarrollo competitivo de esta actividad, que ubicaría al 40% de la población huancavelicana catalogada como pobre, en posibilidad a mediano y largo plazo, de acceder a una mejor calidad de autoempleo.</li> <li>• Industria interesada distinta a la tradicional (arequipeña), para la inversión textil en Huancavelica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desplazamiento del mercado por participación más agresiva y calificada de competidores.</li> <li>• El desconocimiento de la gestión económica de la cadena productiva de la alpaca, por parte de las organizaciones de productores, puede conducir a malas negociaciones y descontrol de costos.</li> <li>• Desplazamiento de mercado por efecto de otros productos sustitutos y sintéticos.</li> <li>• Cambio de actividad económica de los productores de alpaca, por otras actividades más competitivas como la minería.</li> </ul>

Desafíos	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar capacidades técnico-productivas, políticas y sociales en los productores alpaqueros, para mejorar su participación en la gestión para el desarrollo.</li> <li>• Acceder a conocimientos e información inteligente de mercado.</li> <li>• Que los productores alcancen protagonismo productivo y político institucional.</li> <li>• Atraer inversión privada interna y externa para el desarrollo industrial de la cadena productiva en la región.</li> <li>• Incorporar en el mercado productos con valor agregado en base a la fibra gruesa regional, actualmente existente.</li> <li>• Generar empleo sostenible a partir de la actividad alpaquera, por tanto, mejores ingresos y recuperación de su autoestima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nula influencia en la dinámica de mercado.</li> <li>• Inestabilidad en las políticas económicas sociales en el país.</li> <li>• Existencia de productos sustitutos alternativos a la fibra de alpaca.</li> <li>• Poca capacidad de las fuerzas productivas para la adaptación a los efectos del cambio climático.</li> </ul>

## Relaciones de poder en el sector alpaquero de Huancavelica

Usando el «cubo del poder» de Gaventa<sup>9</sup>, en el presente estudio, recreamos un diseño gráfico que presenta el panorama del poder para el caso alpaquero huancavelicano, desde el cual, se intenta explicarlo, observando a los dominantes y a los dominados. Sin perder de vista que lo que se quiere es evidenciar la existencia de «poderes» que influyen y determinan los ingresos de los productores alpaqueros en Huancavelica, se han registrado los intereses de los diferentes actores que aparecen en tres lugares: Regional/Local, que para el caso es el mercado de productos de Huancavelica; Nacional, que se define como el mercado peruano representado por los departamentos de Arequipa, Lima y Puno básicamente; y Global, referido a otros mercados, más allá de la frontera nacional, especialmente europeos y asiáticos, así como a las grandes empresas multinacionales de la moda.

Los lugares interactúan con espacios que pueden ser Provistos/Cerrados, Invitados y Creados/Demandados. Los primeros son aquéllos de índole institucional, que son únicos,

<sup>9</sup> Gaventa, John. «Hacia un gobierno local participativo: evaluación de las posibilidades de transformación». *Temas sociales*, n° 58. Santiago de Chile: SUR, 2006.

cuyas decisiones son propias sin participación de agentes externos a su conformación. El espacio de Invitado alude a una forma participativa de relacionarse de las instituciones, que generalmente implica acciones de coordinación, concertación y hasta negociación de intereses concretos, en términos de colaboración y de cooperación. Finalmente, los espacios Creados/ Demandados, definidos como aquéllos que fueron instalados a partir de la necesidad de confluir en organizaciones, empresas, gremios o mesas de diálogo, para la defensa y coordinación de intereses concretos, a fin de buscar los respaldos respectivos o legitimidad.

Los lugares y los espacios según su interacción definen la relaciones de poder entre sí, y son Visibles, cuando se manifiestan de manera directa y pueden a su vez, ser impuestos o negociados, como el caso de las relaciones de las empresas nacionales exportadoras con sus pares exportadores extranjeros, o entre intermediarios regionales de fibra de alpaca con las empresas exportadoras nacionales. Son Escondidos cuando se manifiestan indirectamente a través de otros agentes, y pueden ser influyentes o poco perceptibles. Invisibles son aquellos que se sabe existen pero no se manifiestan directamente, operan como lobby y negocian intereses concretos.

El mapa de relaciones de poder en el sector alpaquero de Huanavelica, que es presentado en este estudio, evidencia relaciones de poder (flechas en rojo) de distinto grado de fuerza, que establecen «quien manda a quién» entre los actores directos de la cadena productiva de la alpaca, determinando los procesos comerciales, y por tanto, la situación económica de cada actor.

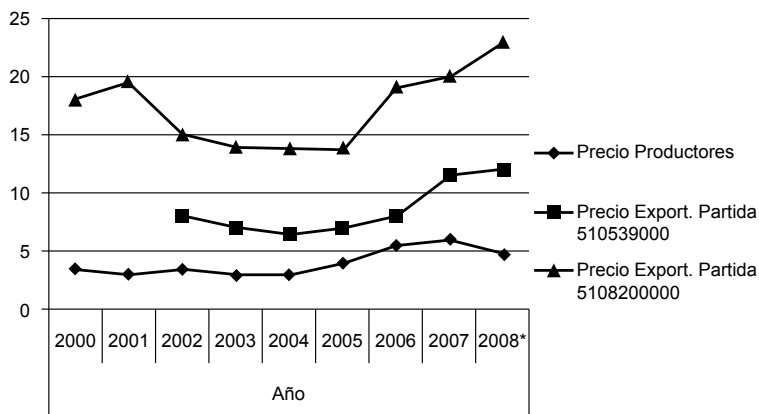
Los productores conforman el eslabón primario de la cadena y el último lugar en decisiones comerciales, tal como lo demuestran los precios a la fibra de alpaca que se pagaron en los últimos años (Gráfico 1). Mientras que los precios FOB (Free On Board) que se pagaron a las firmas comerciales por la exportación de los dos



productos con mayores ventas – pelo fino cardado o peinado de alpaca e hilados de pelo fino –, fueron en promedio de US\$ 11.40 por kilo y US\$ 22.37 por kilo, respectivamente, los precios al productor fueron de US\$ 4.5 por libra (hasta noviembre del 2008).

Los criadores reciben poco menos de la mitad del precio que consiguen los exportadores, por el pelo fino cardado o peinado (que representa más de la mitad de las exportaciones de productos de alpaca), y la quinta parte del precio de los hilados de pelo de alpaca de exportación. Estas cifras sugieren que los productores son los que se perjudican desproporcionadamente con la caída de la demanda internacional, y actualmente con la crisis internacional (Gráfico 1).

**Gráfico 1:**  
*Precios en dólares por kg de fibra de alpaca pagados al productor y a la exportación*



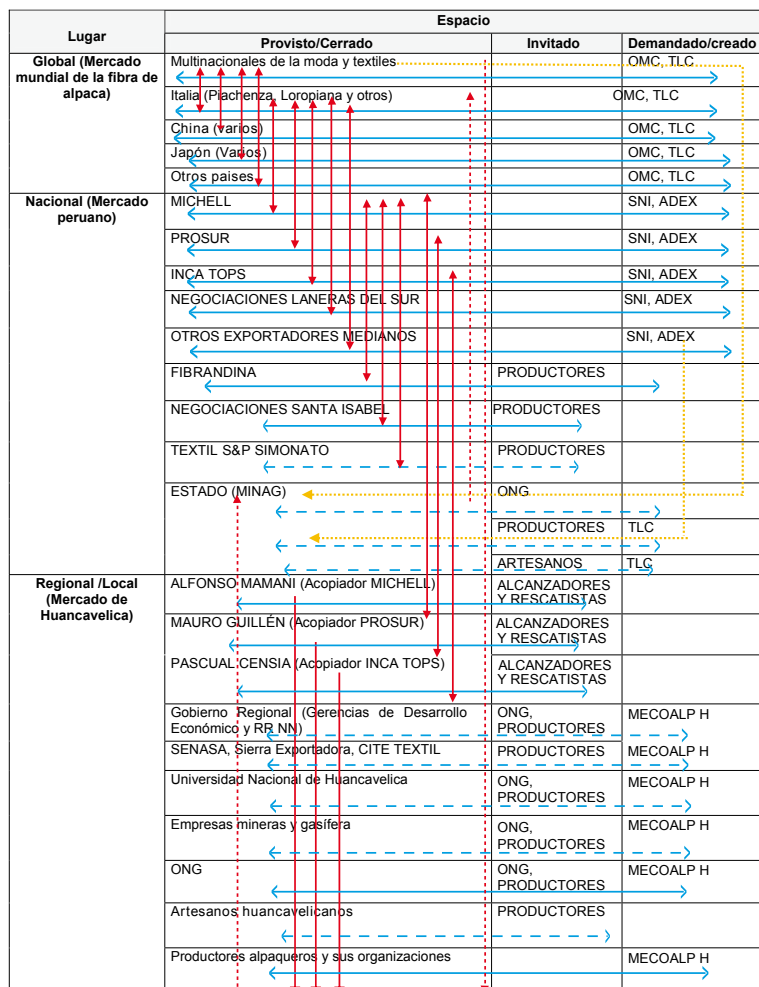
Partida 5108200000 (Hilados de pelo fino, sin acondicionar para venta al menor).

Partida 5105391000 (Pelo fino cardado o peinado de alpaca o de llama).

\* Precios hasta noviembre del 2008.

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Aduanas, Ministerio de Agricultura (MINAG), 2008.

# Mapa de relaciones de poder en el sector alpaquero de Huancavelica



## Tipos de relaciones

Coordinación/negociación/concertación fluida permanente entre los interlocutores ↔

Coordinación/negociación/concertación intermitente entre los interlocutores ↔↔

Negociación de intereses permanente impuesta visible ↓

Negociación de intereses permanente concertada visible ↓↕

Negociación de intereses intermitente imperceptible ↓↕↕

Imposición de intereses poco perceptibles ↓↕↕↕

Negociación invisibles .....→

Organización Mundial de Comercio (OMC), Tratado de Libre Comercio (TLC), Sociedad Nacional de Industrias del Perú (SNI), Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), Mesa de Concertación del Sector Alpaquero de Huancavelica (MECOALP H)

Relaciones de coordinación/negociación/concertación fluida permanente entre los interlocutores.  
Relaciones de coordinación/negociación/concertación intermitente entre los interlocutores.  
Relaciones de negociación de intereses permanente impuesta visible.  
Relaciones de negociación de intereses permanente concertada visible.  
Relaciones de negociación de intereses intermitente imperceptible.  
Relaciones de imposición de intereses poco perceptibles.  
Relaciones de negociación invisibles.  
Organización Mundial de Comercio (OMC), Tratado de Libre Comercio (TLC), Sociedad Nacional de Industrias del Perú (SNI), Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), Mesa de Concertación del Sector Alpacoero de Huancavelica (MECOALPH).

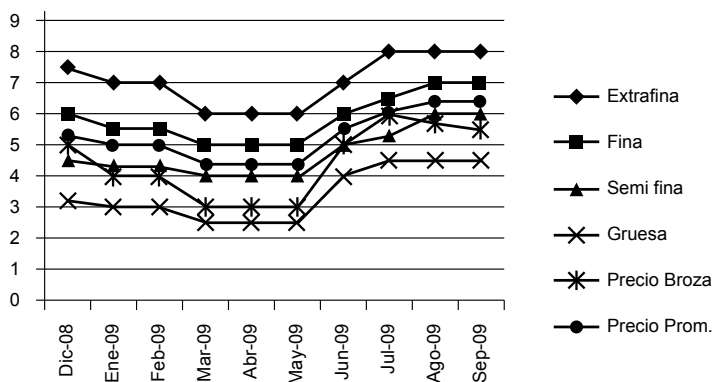
En Huancavelica, el récord de precios promedio pagado al productor en el 2009, no supera los S/. 5.80 o US\$ 2.0, tal como se ve en los gráficos siguientes (Gráfico 2 y Gráfico 3). Ese precio es inferior a lo pagado en Puno. La razón de la menor cotización a la fibra procedente de Huancavelica, está dada por el cobro de costos de transporte al productor (Huancavelica-Arequipa), logística (categorizadoras, clasificadoras y embutidores), por la especulación de los compradores según la oferta de los productores, y la presión de pago inmediato o contra entrega ejercido por los productores. Ello confirma la posición desventajosa y el nulo poder de negociación del productor frente a los intermediarios regionales, e indirectamente frente las empresas exportadoras nacionales, por cuatro razones: i) su falta de acceso a los elementos necesarios para la negociación, destacando entre ellos la información de los precios en el mercado nacional e internacional; ii) su desconocimiento del costo estándar de producción de fibra en campo; iii) la venta de la fibra en broza o al «barrer»<sup>10</sup>, sin el valor agregado de la categorización y clasificación; iv) la calidad y volumen de fibra ofrecidos.

Una segunda relación de poder altamente dinámica es la existente entre las firmas comerciales y las empresas textiles del mercado europeo y asiático, la que es fluida con entrada y retorno en términos de negociación de productos en el mercado (lo que no ocurre con los productores). De ahí la mantención y presen-

---

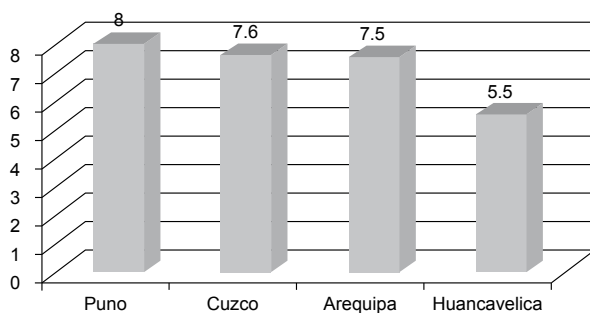
<sup>10</sup> Modalidad de comercialización otrora impuesta por la industria textil arequipeña, consistente en la adquisición por peso sin diferenciación de precios por calidades.

**Gráfico 2:**  
**Variación de precios de la fibra de alpaca en nuevos soles.**  
**Campaña 2009 Huancavelica**



Fuente: Centro de Acopio Regional de Fibra de Alpaca – APROAL, 2009.

**Gráfico 3:**  
**Precio promedio referencial en nuevos soles.**  
**Enero a setiembre 2009**



Fuente: Centro de Acopio Regional de Fibra de Alpaca - APROAL y MINAG, 2009.

cia sólida de esta élite. Los principales productos de alpaca que exporta el Perú son: el Pelo Fino Cardado o Peinado del Alpaca - tops (52% del total, 2,030 toneladas y 23.1 millones de dólares entre enero y octubre 2008) y los Hilados de pelo fino o peinado (28% del total, 550 toneladas y 12.3 millones de dólares). Si bien la tendencia de la demanda en los dos últimos años ha sido de caída, esta es pequeña comparada con la de otras fibras textiles como el algodón<sup>11</sup>, donde aquella si es atribuible directamente a la baja demanda por la crisis económica actual. Recordemos que la fibra de alpaca representa apenas el 1% del mercado mundial de fibras naturales, lo que hace que su demanda sea de un segmento pequeño y elitista.

En otras palabras, creemos que la caída de la fibra es atribuible centralmente a la falta de estrategias de la propia industria para posicionar el producto en el mercado internacional: i) se sigue comercializando al exterior de manera tradicional como materia prima industrial (hilos y tops), sin valor agregado, es decir, no se ha innovado desde hace más de un siglo, porque probablemente se pensó que el sistema de producción era estático, implantándose el sistema comercial «al barrer» para el mercado interno, el mismo que ya no rinde las utilidades del pasado, porque los productores respondieron al sistema con el engrosamiento de la fibra para la obtención de mayor peso, y por tanto, de ingresos; ii) no se buscaron productos alternativos finales para la fibra de alpaca y nuevos destinos comerciales; iii) falta de transparencia sobre la información de los procesos técnicos y comerciales, como del precio estándar cotizado internacionalmente y sobre el cual la industria nacional exportadora negocia precios, a fin de evitar la especulación.

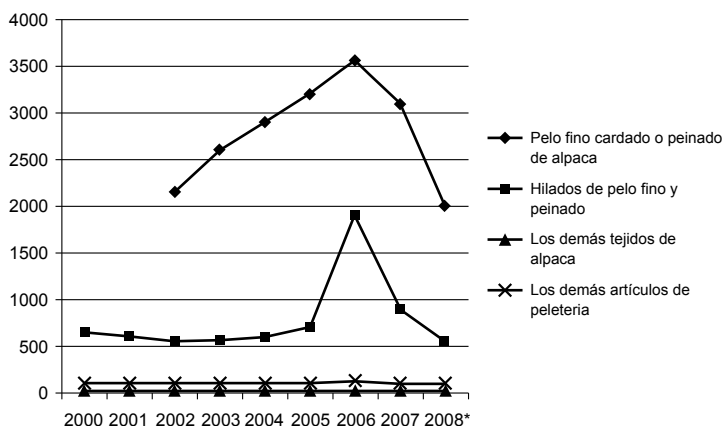
Confirmando el innegable poder económico y social que ejercen cuatro empresas exportadoras nacionales de fibra de

---

<sup>11</sup> Asociación Peruana de Técnicos Textiles (APTT), 2009.

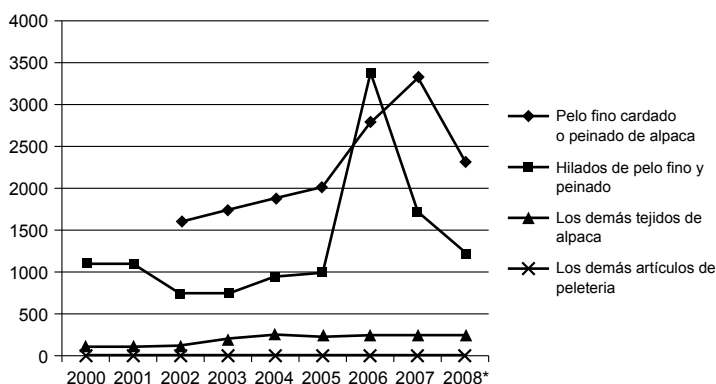
alpaca: Michell, Prosur, Inca Tops y Negociaciones Laneras del Sur, recordemos que concentran la comercialización del 80% de la producción nacional, constituyendo la élite del mundo alpaquero peruano, como lo demuestran los siguientes gráficos.

**Gráfico 4:**  
**Volumen en tm de exportaciones de textiles de alpaca según partidas**



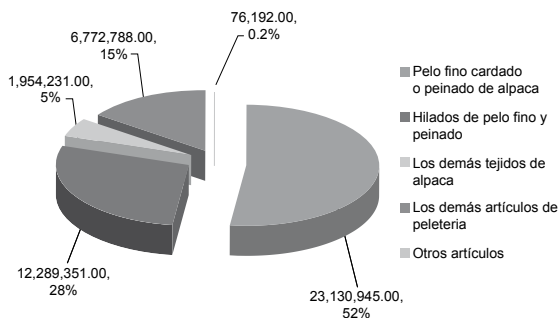
Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Aduanas, Ministerio de Agricultura (MINAG), 2008.

**Gráfico 5:**  
**Valor de exportaciones de textiles de alpaca por año según partidas (miles de dólares)**



Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Aduanas, Ministerio de Agricultura (MINAG), 2008.

La tercera relación de poder económico, está en función de las empresas multinacionales de los países consumidores de la fibra de alpaca, donde se observa que Italia y China manejan el mercado de productos finales, y por tanto, las mayores utilidades de la cadena. En este ámbito del poder, es poca la información estratégica que se ofrece en medios de fácil acceso, sin embargo, estas empresas multinacionales siguen los mismos comportamientos que en otros rubros, como la minería: se resguardan con la Organización Mundial del Comercio (OMC) y los Tratados de Libre Comercio (TLC), a través de las negociaciones con los Estados que aparentemente no



son visibles (flechas en amarillo, pp. 15), aunque las

tendencias económicas y de crecimiento empresarial corroboran su presencia fáctica.

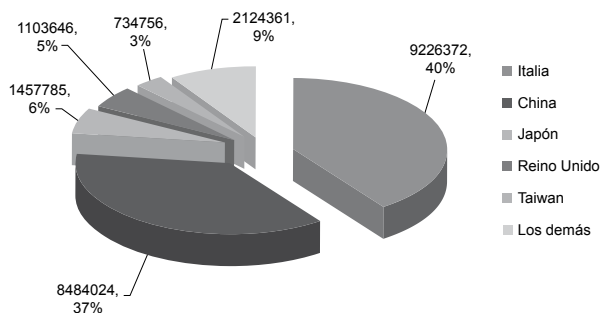
Es probable que las empresas multinacionales en el presente periodo de crisis, hayan optado por cubrir la demanda de productos finales de menor precio y en gran volumen, concentrándose en ello y postergando el segmento elitista de las fibras naturales, entre ellas el de la alpaca, razón por la cual los precios han caído afectando las exportaciones nacionales, y con mayor amplitud, a los productores de los ámbitos locales/regionales.

**Gráfico 6:**  
**Exportaciones de artículos de alpaca. Año 2008**  
**(miles de dólares)**

Valor FOB exportaciones US\$ 44, 223,507. Volumen 2,742 tm.

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Aduanas, Ministerio de Agricultura (MINAG), 2008.

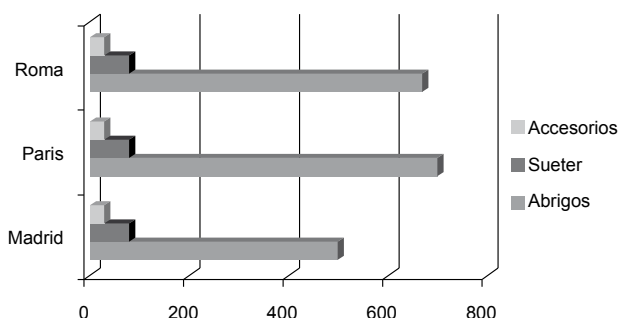
**Gráfico 7:**  
**Destino de exportaciones de artículos de alpaca. Año 2008**



Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Aduanas, Ministerio de Agricultura (MINAG), 2008.

**Gráfico 8:**  
**Precio en euros de productos finales cotizados. Dic-2008**





Fuente: Asociación Peruana de Técnicos Textiles. *Mundo Textil*, vol. 102. Lima: APTT, 2008.

La intervención del Estado en el nivel nacional, si bien es de ejercicio de poder sobre las decisiones de políticas públicas y la gestión de los recursos públicos, es claramente intermitente y poco oportuna, afectando directamente a los productores que la encuentran vacía, sin propuesta y con un alto grado de debilidad en la vigilancia de los intereses nacionales, frente al empresariado exportador. Así, se puede entender el rápido permiso logrado por el Grupo INCA, mediante Sallalli Alpacas Peruanas de Exportación S.A., para la exportación de animales en pie, a Suiza y China en el 2003, cuando en el país se debatía la pérdida del germoplasma de las alpacas debido a su exportación. Otro ejemplo fue la autorización de venta exclusiva de fibra de vicuña peruana al consorcio INCA TOPS y *Loropiana* (Italia), por el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS), en 1999, mediante la Sociedad Nacional de la Vicuña, estableciendo el precio por kilo de fibra en US\$ 308, cuando en el mercado europeo se cotizaba a US\$ 600.

El mapa de las relaciones de poder en el sector alpaquero de Huancavelica, también nos muestra otro tipo de poder, que se presenta entre los actores directos e indirectos del sector (flechas en azul), que si bien no determinan poder económico, influyen en las decisiones de desarrollo y las políticas para los productores

alpaqueros. En general, el Estado tiene una actitud pasiva frente al sector, limitada a la coordinación formal y con poca influencia en la regulación del mercado, además de carecer de políticas de promoción e inversión articulada en el rubro. Así, por ejemplo, cuando este año el Ministerio de Agricultura (MINAG), en el marco de las acciones anticrisis, implementó un «Programa de crédito para la compra y venta de fibra de alpaca a los productores del país», este nunca pudo concretarse en Huancavelica, porque su propuesta y condiciones respondía a las características de los productores del sur (Puno, Cuzco y Arequipa), pero excluía a los huancavelicanos, que no manejan grandes rebaños y necesitan comercializar de manera efectiva, es decir, a contra entrega, porque sus necesidades apremian, asunto que no se consideró en las condiciones para el crédito establecidas en el programa mencionado.

Adicionalmente, el Estado, en el marco de su modelo de desarrollo y apertura irrestricta a la inversión privada, facilita muchos procesos que se deciden de manera cerrada sin consulta a las poblaciones afectadas, como ocurrió con la normatividad para la ejecución del Proyecto Agroexportador Tamboccaracocha —que consiste en trasvasar agua de dos Lagunas, Ingahuasi y Tamboccaracocha, conectándolas con las de la Laguna Choclococha para el riego en la costa de Ica—, que se realizó sin conocimiento de las comunidades alpaqueras afectadas, quienes verían seriamente dañada la crianza de sus alpacas por el cierre de los afluentes colaterales de dichas lagunas. Este asunto generó conflicto entre los gobiernos regionales de Ica y Huancavelica que dilataron el tema, mientras que la comunidad afectada hizo una demanda al gobierno regional de Ica (ejecutor del proyecto), ante la Corte Internacional del Agua en México, obteniendo una orden de suspensión de la ejecución del proyecto.

Como parte del Estado, están también los Gobiernos Regionales y las Municipalidades, que hasta la fecha no han jugado roles importantes para el sector que es tratado marginalmente, como se

observa en los procesos de participación ciudadana (Presupuesto Participativo), que aún no terminan de consolidarse.

Se distinguen también las relaciones de poder entre las instituciones públicas y las ONG, que se limitan a la coordinación para evitar duplicar acciones, y en algunos casos, para potenciar actividades. Esta relación dio origen a un espacio creado y de tipo abierto, denominado Mesa Regional de Concertación del Sector Alpaquero de Huancavelica MECOALP (reconocido oficialmente por el gobierno regional desde mayo del 2005), donde participan también los gremios de los productores. Este espacio se caracteriza por el diálogo y la negociación de intereses entre las instituciones integrantes (21 miembros), habiéndose logrado dos instrumentos de gestión (el Plan de Desarrollo del Sector Alpaquero de Huancavelica y el Plan de Mejoramiento Genético Regional de la Alpaca), derivándose agendas de trabajo y mediando en conflictos técnicos y políticos, entre los productores y el gobierno regional.

Las relaciones de poder entre las ONG y los productores y sus gremios, es activa en sus ámbitos de intervención mediante los proyectos que ejecutan. Los resultados obtenidos muestran diferentes grados de satisfacción en relación a las expectativas de quienes participan.

## **¿Qué hacer para redistribuir el poder en el sector alpaquero?**

### ***¿El Estado debe volver a intervenir?***

No hay ninguna entidad estatal que promueva la exportación de la fibra, pues todo se hace a través de las empresas. En este escenario, los productores están por la inmediata restauración de los precios de refugio por parte del Estado (vía un programa nacional o uno regional, como el instalado por la Empresa Nacional de Comercialización de Insumos (ENCI), en el primer gobierno de García, transferido posteriormente al Programa Nacional de Asistencia

Alimentaria (PRONAA); o el Programa de Adquisición de Fibra de Alpaca, conducido por la Unidad Operativa de Proyectos Especiales (UOPE) del MINAG, durante el gobierno de Fujimori). A diferencia de estos programas aplicados, la conducción, esta vez, se plantea mediante los centros de acopio comunales ya existentes y manejados por los productores, para posteriormente realizar algún grado de transformación, aunque sobre esto último no hay mayor claridad.

### *¿Debiéramos volver la mirada al mercado interno?*

Lima y Huancayo constituyen un mercado promisorio para Huancaavelica, por su cercanía y por el gran número de consumidores. Hay quienes creen que debiera identificarse nichos de mercado para productos específicos, y empezar a generar utilidades a partir de la fibra de alpaca, especialmente la de calidad gruesa, que es la producción mayoritaria en la sierra central del país, transformando hilos gruesos para productos finales que requieren ese tipo de insumo (artesanía alternativa de tapices, accesorios, bolsos, alfombras, fieltros, etc.), como una alternativa inmediata para la producción mayoritaria. Esta idea tiene como aliados a **desco** Programa Sierra Centro, la Universidad Cayetano Heredia, el Foro Peruano de Capacitación Laboral de la Sociedad Nacional de Industrias (FOPECAL) y un inversionista italiano, Fausto Simonato, que cuenta con una planta de hilados en Lima (Textil S & P), para lo cual se piensa canalizar la fibra acopiada por la Asociación de Promotores Alpaqueros (APROAL) Huancaavelica, para su transformación en hilo, accediendo al servicio de la planta industrial de Simonato, para luego iniciar la actividad artesanal competitiva. Paralelamente, se pretende generar una nueva dinámica de la fibra de alpaca en la zona central del país, mediante la instalación de una planta de hilado de fibra de alpaca y lana de ovino.

### *¿Qué hay de los servicios financieros para el sector?*

El Estado a través del Ministerio de Agricultura, debiera seguir promoviendo y gestionando la transferencia de créditos para las organizaciones de productores alpaqueros, con demostrada experiencia en la comercialización de fibra, mediante el Banco Agrario, por periodos con bajas tasas de interés efectivo, acorde a las características productivas de los alpaqueros. Esta medida empoderaría a los productores en el manejo y negociación de la fibra por calidades diferenciadas, en vista de que en la actualidad, carecen de capital de trabajo, lo que ha limitado sus emprendimientos empresariales, además de ayudarlos a conocer el mercado y preparar estrategias para enfrentarlo.

### *¿Alianzas estratégicas con las empresas exportadoras de fibra de alpaca?*

Entre otras ideas están también las del Director Ejecutivo de CITE (Centro de Innovación Tecnológica) Camélidos Puno, Víctor García Carballo, quien opina que la mejor manera de conseguir mejores precios para la fibra, es unir a los criadores, y buscar alianzas con algunas industrias para proveerlas directamente. Los industriales harían el procesamiento y al momento de vender, se separarían los costos de la fibra y el costo de la transformación, para repartir las utilidades. «Para este tema, se pactarían con las empresas industriales, a fin de que un rango entre 50% y 75% de la utilidad obtenida por el valor agregado, vaya a favor de los productores; si el industrial comprara la fibra, tendría un costo de 85%, que es el peso de esta.» En dicha propuesta, el criador vendería fibra clasificada, cuyo precio se fija por su calidad, mejor aún, si se vende en tops o en hilos. «Con esto se pretende unir a los criadores, industriales y los comercializadores (exportadores), porque cada uno ya se especializó en su rubro y nadie podrá trabajar en toda

la cadena de forma eficiente. Es mejor potenciar lo que se tiene, a tratar de entregar todo a un solo eslabón de la cadena».

## Conclusiones

1. Las principales exportaciones de fibra de alpaca están basadas en fibras finas. Sin embargo, los precios pagados a los productores por las principales empresas exportadoras (incluso en tiempos de bonanza), no son redistributivos, debido a su poder económico, que les permite controlar el precio, ayudados por el desconocimiento y la desinformación del mercado y del negocio de la fibra de alpaca, de parte de los productores, quienes son presas de la especulación. En consecuencia, hace falta de inmediato transparentar los mecanismos y precios en el mercado de la fibra.
2. El involucramiento del Estado con el sector es débil y no contempla las expectativas de desarrollo de la población productora de alpacas, que resulta ser la menos favorecida de todo el proceso. Redistribuir el poder en el sector y contribuir a la eficiencia de toda la cadena, pasará también por empoderar a quienes menos aprovechan las utilidades que esta genera, mejorando sus niveles de negociación y conocimiento del mercado de fibra de alpaca. El ejercicio de la ciudadanía no pasa sólo por el voto, implica también la participación para lograr la buena gobernanza, es decir, la eficiencia en términos de desarrollo local, siendo esta una tarea del Estado en todos sus niveles.
3. La búsqueda de nuevas alternativas de transformación y comercialización de fibra de alpaca, permite situar al mercado interno como un destino comercial importante, a considerar en la redistribución de utilidades. Para ello, el desarrollo de capacidades en los productores determi-

na su acceso, así como el acondicionamiento del clima de oportunidades que podría brindar el Estado, en sus actividades de promoción y articulación comercial de la pequeña y mediana empresa, especialmente en el marco de las medidas de compensación para la competitividad por la implementación de los TLC.

4. El acceso a los servicios financieros para el sector constituye una parte neurálgica de la distribución del poder. Los alpaqueros, al no haber sido considerados sujetos de crédito de la banca estatal o privada, están condenados a condiciones de marginación, con las consiguientes resignación y baja autoestima, que los alientan a esperar la acción caritativa del Estado. Contar con servicios financieros dinamizaría diferentes procesos de transformación y comercialización, involucrando a los elementos organizativos del sector para su empoderamiento y mejor participación en el mercado.
5. La viabilidad de las alianzas estratégicas entre productores y sectores de la industria textil, si bien teóricamente suena factible, en la práctica es difícil porque existen grandes desconfianzas. De parte de los primeros, porque desconocen el verdadero significado de los porcentajes de utilidad a redistribuir en caso de consorciarse; los segundos, por sus dudas en el cumplimiento de compromisos, como la entrega mensual de volúmenes de fibra, esperando relaciones semejantes a las que mantienen con su red intermediaria, sin responsabilizarse de los riesgos de logística y administrativos. La diferencia principal entre ambos radica en las capacidades empresariales desarrolladas. Aunque se conocen algunas experiencias aisladas, estas no han prosperado por las razones expuestas.